

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA
SUPER WAW CLINICA VETERINARIA S.A.S

VÍCTOR DANIEL JIMÉNEZ VARGAS

JAVIER BUSTAMANTE LETRADO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÁ D.C.

2018 – I

**“Elaboración de diagnóstico y plan de mejoramiento financiero de la empresa Súper Waw
Clínica Veterinaria S.A.S”**

*Trabajo de síntesis aplicada presentado como requisito para obtener el título de Especialista en
Administración Financiera.*

Presenta:

Víctor Daniel Jiménez Vargas, Javier Bustamante Letrado

Línea de Investigación

Gestión y finanzas (finanzas y administración privada)

Tutor:

DIANA PATRICIA GUTIÉRREZ MEJÍA

Bogotá, Colombia, junio 20 de 2018



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra)



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Tabla de contenido

Resumen.....	1
Palabras claves	1
Abstract	1
Marco teórico	2
Estado del arte.....	7
Objetivo General	8
Objetivos específicos	8
Diseño metodológico	8
Diagnostico estratégico	11
Análisis resultados estratégicos.....	12
Diagnostico financiero	16
Análisis resultados financieros.....	17
Conclusiones	24
Recomendaciones	26
Referencias bibliográficas.....	27
Apéndices.....	29

Listado de tablas y gráficos

Tablas

Tabla 1 *Diagrama de Gantt*

Tabla 2 *Matriz MEFE*

Tabla 3 *Matriz MEFI*

Tabla 4 *Extracto activo corriente 2017-3*

Tabla 5 *Extracto pasivo a largo plazo y patrimonio 2017-3*

Tabla 6 *Extracto estado de resultados 2017-3*

Tabla 7 *Extracto gastos administrativos 2017-3*

Tabla 8 *Flujo de caja proyectado de la empresa*

Tabla 9 *Flujo de caja neto proyectado de la empresa*

Tabla 10 *Flujo de caja neto proyectado del proyecto*

Tabla 11 *Flujo de caja proyectado con plan de mejora*

Tabla 12 *Flujo de caja neto proyectado con plan de mejora*

Gráficas

Grafica 1 *Matriz MIME*

Listado de apéndices

Apéndice 1 *Análisis de entorno PESTEL*

Apéndice 2 *Matriz Análisis Interno*

Apéndice 3 *Balance general (Análisis vertical)*

Apéndice 4 *Balance general (Análisis Horizontal)*

Apéndice 5 *Estado de resultados con análisis vertical y horizontal*

Apéndice 6 *Indicadores de liquidez y endeudamiento*

Apéndice 7 *Indicadores de actividad y rentabilidad*

Apéndice 8 *Eva simplificado*

Apéndice 9 *Costo de Ventas de la empresa*

Apéndice 10 *Gastos operacionales de Administración y Ventas*

Apéndice 11 *Proyección ingresos financieros de la empresa*

Apéndice 12 *Pérdidas y ganancias proyectadas de la empresa*

Apéndice 13 *Capital de trabajo para el proyecto*

Apéndice 14 *Inversión anual de capital de trabajo para el proyecto*

Apéndice 15 *Proyección flujo de caja de la empresa*

Apéndice 16 *Bases de proyección del proyecto estratégico*

Apéndice 17 *Flujos netos de fondos (Ventas/Costo de ventas)*

Apéndice 18 *Flujos netos de fondos (Gastos de administración del proyecto/Gastos de Ventas del Proyecto/valor de recuperación)*

Apéndice 19 *Pérdidas y ganancias proyectadas de proyecto*

Apéndice 20 *Capital de Trabajo para el Proyecto*

Apéndice 21 *Flujo de caja del proyecto*

Apéndice 22 *Flujo de caja del proyecto más la estrategia*

Resumen

El desarrollo de la presente síntesis aplicada se encuentra encaminado a diagnosticar y diseñar un plan de mejoramiento financiero para Súper Waw!!! Clínica Veterinaria S.A.S, empresa que no cuenta con un esquema financiero definido, por lo cual presenta bajos rendimientos económicos.

A partir de la información proporcionada por la empresa y con base en la Teoría Clásica de la Administración, de Henri Fayol, se realiza un diagnostico financiero que permite identificar su estado actual y realizar el análisis mediante el cual, se identifican los puntos críticos que originan el bajo desempeño y se procede con el diseño el plan de mejoramiento.

Por último, la metodología utilizada fue clave para el desarrollo del mismo, en el que se encuentra un método de análisis de información cuantitativo descriptivo, de igual forma, se consolido un marco teórico suficiente que permitió apoyar y guiar la aplicabilidad del conocimiento.

Palabras claves: Plan de mejoramiento, Financiero, Empresa, Diagnostico, Presupuesto.

Abstract

The development of the present applied synthesis is aimed at diagnosing and designing a financial improvement plan for Super Waw !!! Clínica Veterinaria S.A.S, a company that does not have a defined financial scheme, by which it has low economic returns.

From the information provided by the company and based on the Classic Theory of Administration, Henri Fayol, a financial diagnosis is made to identify its current status and

perform the analysis by which the critical points that originate are identified. the poor performance and proceeds with the design of the improvement plan.

Finally, the methodology used was key to its development, in which a method of descriptive quantitative information analysis is found, in the same way, a sufficient theoretical framework was consolidated that allowed to support and guide the applicability of knowledge.

Key words: Improvement plan, Financial, Company, Diagnosis, Budget

Marco teórico

El objetivo de este proyecto es diseñar un plan de mejora financiera para una compañía el cual permita mejorar sus rendimientos económicos, por ende se hace necesario incursionar en teorías administrativas y/o financieras que tengan como principal característica la organización y reingenierías empresariales a partir de mejoras en el área financiera, es allí donde surge como eje conceptual para el desarrollo del plan de mejora la teoría clásica de administración de Henri Fayol donde se evidencia la importancia de cada una de las áreas de una compañía estableciéndose como base las funciones administrativas que para Fayol se fundamenta en un proceso que va desde planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Para Álvarez (2013) la teoría clásica de administración de Henri Fayol se refiere a que el administrador es el responsable netamente de la operación administrativa, mientras que el gerente es el responsable de las funciones operacionales que para Fayol se dividen en seis (6).

Estas seis operaciones básicas de Fayol para Álvarez (2013) son en primer lugar las operaciones técnicas las cuales hacen referencia a la producción, transformación y fabricación, en segunda parte se encuentra las operaciones comerciales las cuales comprenden las compras, ventas y cambios de mercancía que sean necesarios, en tercer lugar y una de las más importantes

para esta investigación habla acerca de las operaciones financieras que consiste en la búsqueda y gestión de capitales, además de esto la cuarta operación básica y también importante es la operación de contabilidad encargada del inventario, costos, balance y estadísticas, en quinta operación habla de la seguridad la cual consiste en protección de bienes y personas, y por último la más importante contribución de Fayol a esta teoría es la operación administrativa; Fayol (1916) dice que para las primeras cinco operaciones llamadas básicas prácticamente han podido desarrollar sus propias técnicas, pero que igualmente la que requiere un enfoque estratégico es la operación administrativa, la cual consiste en lo ya citado anteriormente que es en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Finalmente para Chiavenato (2006) la teoría clásica de administración de Fayol, él plantea que estos principios son como una pequeña guía que los llevara hacia su objetivo, estos principios de los cual habla son en primer lugar la división del trabajo que como lo decía su mayor exponente Adam Smith, a través de la especialización las personas tienden a ser más productivas cuyo gran objetivo es producir más en menor tiempo y realizando un mismo esfuerzo; también habla de la disciplina la cual comprende en la obediencia a las órdenes dadas por sus subordinados, en tercer lugar hace referencia a la unidad de dirección la cual esta enlazada con el principio anterior ya que se recomienda que cada trabajador debe tener un solo jefe para así poder evitar cualquier malentendido en cuanto a las instrucciones dadas.

Además el cuarto principio es la remuneración que para Fayol es un factor muy importante ya que a partir de distintos estudios de remuneración no existe un único sistema de este, por ende lo que un buen gerente debe asegurar es una remuneración justa para con ello estimular al trabajador; por otra parte se hace énfasis en la centralización/descentralización aunque en este punto especifica que este depende del negocio y del personal; por ultimo hace

referencia a la equidad la cual hace énfasis en la combinación entre benevolencia y justicia; Fayol dice acerca del personal que se hace necesario el paso del tiempo para poder entrenar a las personas y volverlas buenos gerentes. Por otra parte, sobre la iniciativa Fayol (1916) afirma que tener un plan y asegurarse su éxito es una de las experiencias más gratificantes para una persona inteligente. La conjunción de pensar y ejecutar es llamada por Fayol, iniciativa.

Para esta investigación se torna como las operaciones importantes las operaciones financieras y contables ya que estas funciones son necesarias para un diagnóstico y plan de mejora financiera; estas operaciones tienen unas sub-operaciones las cuales son: obtención y aplicación e capitales por el área financiera, y por el área contable tiene los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas las cuales son de suma importancia para el trabajo a desarrollar pues según Barker (1999) Fayol expresó en su obra fundamental –Administración General e Industrial- “que la contabilidad es el órgano de la vista en las empresas” y por ende es de gran ayuda para el diagnóstico de una empresa. Con todo esto como base se hace importante implementar la mejora en la compañía y por esto se basará en la teoría de mejoramiento Continuo o “Gemba Kaizen”.

Lefcovich (2019) afirma que el mejoramiento Continuo o “Gemba Kaizen”, como es llamado por sus orígenes nipones (Japón) dice acerca que las técnicas administrativas ayudan a definir los procesos eficientes para la toma de decisiones, y por ende el “Gemba Kaizen” brinda satisfacción y sinergia en las dos caras de la empresa que lo son los empleados y el dueño o empleador. Como ya se referencio el “Gemba Kaizen”, es de origen japonés, y esto fue dado como resultado de las necesidades ser mejor y superarse a sí misma y con ello poder ser competitivos con las potencias industriales de occidente y con ello lograr ser productivo en un país que es de escaso tamaño y por ende tiene pobre recursos para poder producir. Gracias a esto

se pretende transmitir un mensaje de las estrategias de Kaizen, este hace referencia a que no se puede desperdiciar un solo día y por ende no se debe pasar un día sin lograr algún mejoramiento en la empresa, sin importa el área en el cual se haga, pues todas las áreas deben superarse día a día.

Esto da bases para integrarlo con la reingeniería la cual es necesaria si se habla de un plan de mejora financiera, por ende se hace enfoque en esta área la cual para Marisol (2000) afirma que gracias a Hammer, M., & Champy, J. (1994), la reingeniería se enfoca en tratar de conseguir optimizar los recursos de una empresa para ser coherentes y poder lograr los objetivos planteados tanto a corto como a mediano y largo plazo y esto conjunto a su plan estratégico logra cumplir y/o satisfacer las necesidades de la empresa.

Para Marisol la esencia de la reingeniería nace de las nuevas expectativas de los clientes pues estos tienen que saber escoger lo que más se ajuste a su presupuesto y necesidades, pues los clientes ya saben que es lo que quieren y con su presupuesto deben saber cuánto estarían dispuestos a pagar y sin importar si se tratase de un servicio y/o producto deben también tener claras como será que lo van a obtener y las condiciones en las cuales lo van a adquirir, por ende ya enfocada en la adquisición de un producto se debe tener más claro esto, ya que a raíz del avance tecnológico y la globalización se está haciendo necesario el cambio de un producto por otro ya que en pocos meses se está lanzando al mercado un producto similar pero con tecnología más avanzada; por esto se propone rediseñar radicalmente los procesos en las empresas y estar a la altura del mercado.

Para Hammer, M., & Champy, J. (1994) la reingeniería se da bajo una metodología la cual la comprende cinco grandes fases; en primer lugar se habla de una fase análisis en la cual se define las áreas a las cuales se hace necesario analizar, y con esto se permite identificar si hay

alguna oportunidad de mejora para la organización; en segundo lugar se enfatiza en la definición donde se debe concebir de manera perfecta el plan estratégico de la empresa y sus objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo, y con esto se puedan definir los equipos de trabajo; en tercer lugar o tercera fase se habla del desarrollo donde se debe preparar la empresa u organización para el cambio, capacitando el personal para este mismo fin, con esto se crean pruebas de funcionamiento y se alistan para los nuevos procesos operativos.

Por otra parte, se pasa a la fase de implantación o fase cuatro (4), la cual se caracteriza por la importancia de la firma de los procesos finales de parte de todo el personal involucrado en el sistema, a partir de estos las personas que conforman los equipos deben socializar para poder expandir y así se pueda expandir el proyecto para todas las personas de la organización.

Por último y siendo la fase más importante enfocada para la realización de este proyecto se hace énfasis en la fase del proceso de mejora continua el cual entrelaza la anterior teoría japonesa del “Gemba Kaizen” y por ende se implementara en cualquier proceso que sea necesario en la organización; esta fase para Hammer, M., & Champy, J (1994) se concentra en la instalación de un proceso de mejora en específico, el cual puede ser vivo o inteligente, y se conseguirá gracias a la creación de los equipos de mantenimiento de los procesos y sistemas. Por ende, si se considera que cuando se habla de reingeniería se piensa "empezar con una organización nueva que arranca de cero" Marisol (2000), se concuerda que en estas ocasiones los mejoramientos son de manera discreta y no continuos, ósea, estos mejoramientos se logran por saltos en el tiempo, los cuales permiten mitigar a la compañía al nivel de las grandes y poderosas. No obstante, si se logran que los cambios sean continuos a través del tiempo dos o más organizaciones pueden llegar al mismo nivel, pero es de saber que la que llegue a través de la implementación del “Gemba Kaizen” o mejoramiento continuo llegara antes, y con esto

lograra mejorar su imagen la cual puede ser aprovechada como una ventaja competitiva ante las demás que lo logren con saltos en el tiempo.

Estado del arte

Entre las principales investigaciones del Plan de mejora financiero, se encuentra en primer lugar Lafuente (1992) que tiene como objetivo incrementar la cualificación de los recursos humanos de la pyme para innovar y mejorar la gestión, a través de una serie de técnicas y líneas actuales de dirección estratégica y planificación financiera, como el control total de la calidad (TQC) y la técnica justo a tiempo (JIT). Méndez (2010) plantea un objetivo similar a Lafuente, sin embargo, usa Reservas de efectivo, Manejo de Riesgo (seguros). Ahorro para la educación, Retiro y manejo de inversiones como metodología para el mejoramiento financiero.

Vinegra (2007) tiene como objetivo encontrar la mejor forma de maximizar la eficiencia de una empresa, a partir de una adecuada planeación. El autor concluye que el plan de negocios es la principal herramienta para la visualización de la forma de operación de cada una de las áreas de la empresa y obtener la mayor rentabilidad con la mínima inversión de recursos.

Sánchez, Restrepo y Ospina (2014) tiene como objetivo describir las herramientas que se utilizan en la planeación financiera con el fin de lograr la maximización de los beneficios, a partir de la implementación de dos importantes indicadores financieros, valor económico agregado (EVA), el valor de mercado agregado, (MVA) que determinan como las herramientas que facilitan la gestión y la capacidad de una organización para crear valor que impulsa la proyección al futuro.

Terrazas (2009) expone en su trabajo, la importancia de la gestión financiera en las organizaciones, el autor a partir del desarrollo de un modelo con un enfoque integral que

contiene tres partes importantes, planificación, ejecución (análisis) y control (decisión). El autor concluye que con el planteamiento del modelo se mejora el control presupuestario y la elaboración del presupuesto de gestión.

Objetivo General

Diseñar un plan de mejora financiera para Super Waw!!! Clínica Veterinaria S.A.S que permita mejorar sus rendimientos económicos.

Objetivos específicos

- Diagnosticar financieramente la empresa Super Waw!!! Clínica Veterinaria S.A.S.
- Identificar los factores más representativos de los estados financieros y con ello poder definir en qué áreas implementar el plan de mejora para la compañía.
- Establecer las estrategias que permitan subsanar las falencias encontradas para la empresa Super Waw!!! Clínica Veterinaria S.A.S.

Diseño metodológico

En el presente trabajo de investigación se utilizará el método cuantitativo descriptivo, dado que para la elaboración de un plan de mejora financiera se debe recolectar la información histórica financiera de Súper Waw!!! Clínica Veterinaria S.A.S, estos datos se obtendrán de la extracción de balances, estados de resultados y diferentes datos del área financiera que se crean pertinentes para el buen desarrollo de la investigación, además se tienen en cuenta factores externos del entorno para el planteamiento de las diferentes estrategias recomendadas.

A partir del método cuantitativo descriptivo se va analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa con la ayuda de los datos financieros obtenidos; esto aplicado a la teoría clásica de administración de Henri Fayol que en cuanto a las funciones financieras planteaba que

se debe tener una hábil gestión financiera para así poder sacar el mayor provecho posible de la empresa y con ello evitar decisiones imprudentes que puedan afectar a la pérdida de capital.

Super Waw!!! Clínica Veterinaria S.A.S, es una de las hoy conocidas como pequeñas y medianas empresas (PYMES) que se encuentra en funcionamiento desde el mes de marzo del 2016, ubicada en la localidad de Suba, más exactamente en el barrio Niza; es una compañía familiar dedicada a la prestación de servicios médicos veterinarios y de belleza para mascotas como sus procesos misionales, también se encuentran productos para el cuidado de las mascotas.

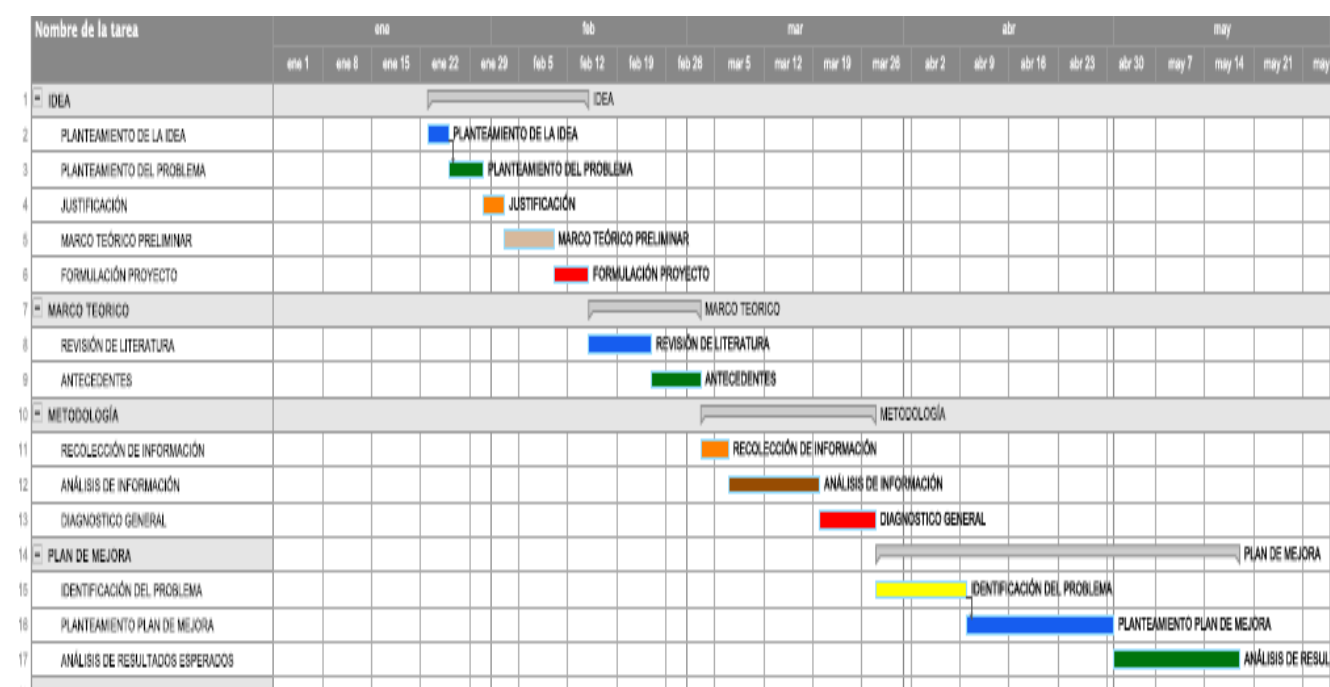
Esta empresa, según la información reportada presenta un bajo desempeño, ya que no cuenta con un esquema financiero claro y tampoco se rige bajo un presupuesto, lo que ha generado inconvenientes económicos para la compañía como lo son el aumento de sus costos operacionales, y las ventas netas en los últimos cuatrimestres han presentado resultados muy volátiles lo cual genera inestabilidad financiera a la compañía.

La empresa Super Waw!!! Clínica Veterinaria S.A.S cuenta con activos de quinientos millones de pesos (\$500 mm COP) y genera doce (12) empleos directos con la compañía y como derivado la correspondiente sustentación de cada familia, el cual, a raíz del bajo desempeño presentado en la información financiera de la empresa, puedan muy posiblemente estar amenazados, por lo que se hace imprescindible para la administración financiera diagnosticar a la empresa, con el fin de hallar las causas que estén afectando su desempeño y de igual forma a partir de este diagnóstico proponer un plan de mejoramiento para suplir las falencias encontradas, la cual permitirá incrementar sus niveles productivos y así poder generar estabilidad para la empresa y sus empleados entre otros.

Para resolver el problema de la empresa, se realiza un plan de mejora financiera para Super Waw!!! Clínica Veterinaria S.A.S a partir del diagnóstico financiero, donde se logra identificar los factores más relevantes de los estados financieros y a partir de ello plantear las estrategias que permitan subsanar las falencias encontradas.

Tabla 1

Diagrama de Gantt



Fuente: propia, (2018).

En la anterior tabla (1), el diagrama de Gantt refleja el cronograma de las actividades a seguir para el desarrollo del trabajo; además estas actividades se dividen en etapas a partir del desarrollo metodológico las cuales se dan de la siguiente manera:

En el capítulo uno, se presenta el diagnóstico de la empresa, a partir de los estados financieros, los indicadores, el presupuesto y el análisis del entorno, entre otros, esto basado en

la información recolectada por los investigadores provista por la empresa. Esta información permite conocer el estado financiero actual en el que se encuentra la empresa.

En el capítulo dos, se analiza la información antes mencionada, a través de los métodos de evaluación, estadísticas y análisis de indicadores financieros, los cuales permiten identificar los puntos críticos de la compañía donde se debe implementar el plan mejoramiento financiero.

En el capítulo tres, se plantea el plan de mejora financiera basado en el diagnóstico y análisis de la información, este es sustentado, mediante proyecciones el cual permite ver la conveniencia y posible solución del problema de la empresa. Para finalizar el documento, en el capítulo cuatro y cinco se procede a relacionar los resultados obtenidos, conclusiones, recomendaciones y comentarios, lo cual terminaran de dar forma de aplicabilidad a la investigación.

Diagnostico estratégico

Este diagnóstico se realizará mediante la implementación de las herramientas de análisis de los entornos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, territoriales y ecológicos o como es conocido en siglas PESTEL complementado con un análisis interno en el cual se evaluarán las debilidades y fortalezas a partir de las perspectivas más importantes de la organización como lo son la de los clientes, procesos y tecnología, talento humano y financiera (ver apéndice 2).

En el análisis PESTEL se evaluarán criterios del entorno considerados relevantes los que se clasifican como amenazas u oportunidades, este diagnóstico se realizó con datos del programa de transformación productiva de Colombia y de diferentes informes de gestión relacionadas con el sector servicios a nivel local y nacional; con estos datos obtenidos realizo la matriz PESTEL (ver apéndice 1), y de la cual se extraen los ítems considerados más importantes por su

ponderación los cuales se clasifican en la matriz MEFE (tabla 2) en la cual se saca la ponderación final del entorno como se observa a continuación:

Análisis resultados estratégicos

Tabla 2

Matriz MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
Calificación:			
4	Oportunidad mayor		
3	Oportunidad menor		
2	Amenaza menor		
1	Amenaza mayor		

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	VALOR
OPORTUNIDADES			
Creación de empleos estables con cubrimiento de la seguridad social	15%	3	0,45
Crecimiento de la demanda	20%	4	0,8
Alta calidad del serv icios	14%	3	0,42
Conciencia animalista	11%	3	0,33
Tendencia al no uso del papel	5%	3	0,15
AMENAZAS	PONDERACION	CALIFICACION	VALOR
Cantidad de profesionales que ejercen en el sector	9%	2	0,18
Riv alidad interna del sector	10%	1	0,1
Falta de incentiv os para la acreditacion de todas las instituciones	4%	2	0,08
Multiples barreras para turistas extranjeros que quieren acceder al sector salud (Clínicas Veterinarias)	4%	2	0,08
No renov acion de infraestructura	8%	1	0,08
TOTALES	100%		2,67

Fuente: propia, (2018). A partir de datos del Informe de Gestión 2017 (MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO) y Programa de Transformación Productiva (FIDUCOLDEX)

En esta tabla se logra identificar las mayores oportunidades que se tienen en el entorno entre las cuales se destaca el incremento de la demanda este impulsado por la cultura que se encuentra en auge como lo es la conciencia animalista lo que hace que a nivel local se haya creado centros de atención animal y con esto la posibilidad de alianzas estratégicas con entidades públicas; por otra parte en las amenazas resalta la rivalidad interna del sector ya que al ser un

sector de servicios médicos veterinarios depende del criterio medico el cual es muy subjetivo.

Por último, la calificación ponderada de esta matriz es de 2,67 de una escala de 1 a 4 lo cual la se analizara luego de ver la tabla 4.

A partir de los datos obtenidos de la matriz de análisis interno de fortalezas y debilidades realizo la matriz MEFI (tabla 3) en la cual están clasificadas los elementos más representativos los cuales al igual que en la matriz MEFE tienen una ponderación dependiente de los resultados de su gran matriz como se observa a continuación:

Tabla 3

Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
Calificación:			
4	Fortaleza mayor		
3	Fortaleza menor		
2	Debilidad menor		
1	Debilidad mayor		

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	VALOR
FORTALEZAS			
Desarrollo publicitario en redes sociales	9%	3	0,27
Estrategia de procesos operativos	10%	4	0,40
Nivel tecnológico, herramientas de trabajo y competitividad (capacidad e infraestructura)	9%	4	0,36
Nivel de desarrollo de la cultura de calidad (mejoramiento continuo)	9%	3	0,27
Capacidad de respuesta tecnológicamente a las necesidades del mercado.	11%	3	0,33
DEBILIDADES			
Perfiles adecuados (Nivel de destreza, especialización- cualificación del talento)	11%	2	0,22
Clima laboral (Incentivos, reconocimientos, compensación)	8%	1	0,08
Utilización de indicadores financieros para la toma de decisiones	10%	1	0,10
Nivel de rentabilidad del negocio – Índice de Liquidez	13%	1	0,13
Nivel de capital de trabajo y capacidad de inversión actual	10%	1	0,10
TOTALES	100%		2,26

Fuente: propia, (2018).

En la anterior tabla se identifica una participación en mayor porcentaje de las debilidades vs fortalezas lo cual la hace intuir que se tiene problemas a nivel interno en general; entre las fortalezas se destaca el nivel de tecnología, herramientas de trabajo y competitividad ya que Súper Waw!!! Clínica Veterinaria S.A.S cuenta con unas instalaciones dotadas con los equipos

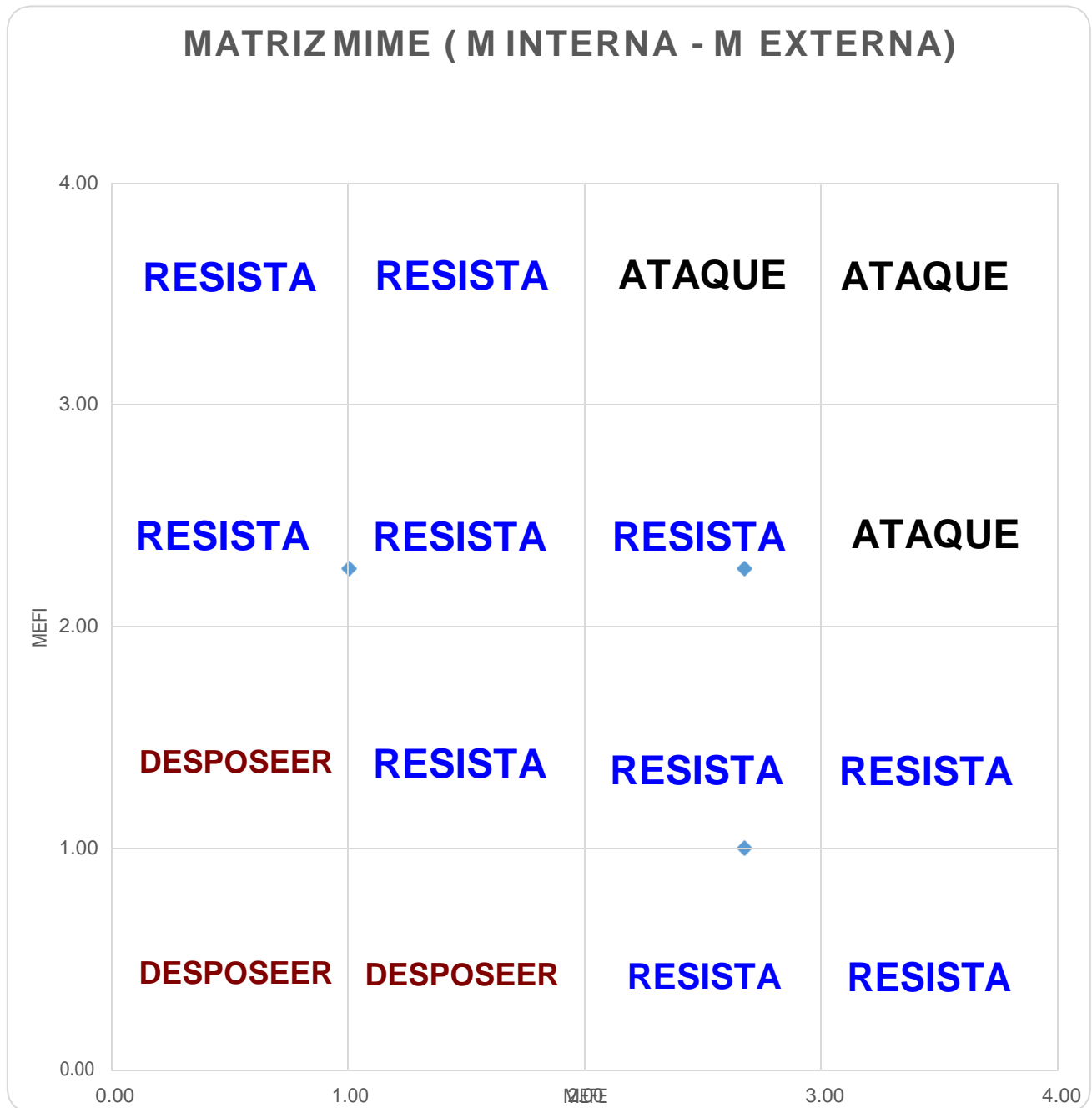
de mayor tecnología del sector a nivel local y también cuenta con convenios especiales con entidades especialistas en servicios de resonancia magnética que es un sector poco atendido a nivel veterinario.

Por otra parte, en cuanto a las debilidades se identifican varias falencias internas concentradas especialmente en el área de recursos humanos y financiera esto a partir de una centralización de la toma de decisiones la cual hace asumir riesgos difíciles de mitigar ya que se toman sin una previa evaluación bien sea del entorno social o de carácter económico-financiero.

Por último, se obtiene una calificación ponderada de 2,26 muy por debajo de la registrada en la matriz MEFE estos dos datos serán analizados a continuación con la gráfica MIME en la cual se detalla la posición estratégica que se debe tomar en el plan de mejora.

Gráfica 1

Matriz MIME



Fuente: propia, (2018).

En la anterior grafica se puede observar la calificación ponderada de las matrices MEFE y MEFI las cuales fueron 2,67 y 2,26 respectivamente lo cual las ubica en la matriz MIME en la

cual se tienen en cuenta estos dos entornos tanto externos como internos en el área de resistir lo que indica que no se está en una posición esperada de ataque en la cual están las organizaciones con gran posicionamiento y pueden tener poder de mercado, pero tampoco se ubica en el área de desposeer en el cual están organizaciones con grandes desventajas competitivas, por lo cual estar en este segmento hace que la empresa pueda diseñar estrategias las cuales le permitan ubicarse a mediano plazo en una posición de ataque de ser estas acertadas, y siempre y cuando se tenga en cuenta los factores negativos que se tienen y sean corregidos a tiempo, para ello se debe tener de la mano del método estratégico el análisis financiero el cual reflejara una perspectiva más aterrizada y a partir de allí diseñar la estrategia de plan de mejora que permita posicionar a Súper Waw!!! Clínica Veterinaria S.A.S como una de las mejores a nivel local y nacional.

Diagnostico financiero

El presente diagnostico se realizara con base en los estados financieros (balance general y estados de resultados) de los últimos dos años lo cual corresponde a datos del año 2016 y 2017, los cuales estarán divididos en cuatrimestres para así obtener seis (6) periodos, con esta información al detalle se identificara las áreas débiles en las que se pueda implementar alguna mejora y/o generar un proyecto el cual logre aumentar los beneficios obtenidos actualmente por la organización.

En primer lugar como se referencio anteriormente se analizara la información obtenida, en segundo lugar se procederá a proyectar la empresa con los rendimientos presentados actualmente sin ninguna modificación, para luego a esto implementarle un proyecto estratégico según las falencias encontradas y proyectarlo según sus necesidades a tiempo de estimado de 5 periodos los cuales se consideraron pertinentes para en esta ocasión; por último se implementara

conjunto el plan de mejora proyectado a 5 periodos con el proyecto estratégico, y con esto se obtendrán los resultados esperados de este trabajo de síntesis aplicada.

Análisis resultados financieros

Tabla 4

Extracto activo corriente 2017-3

NOMBRE CUENTA	2017-3	Análisis Vertical 2017-3
ACTIVO NO CORRIENTE		
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	126.240.232	26.90%
MAQUINARIA Y EQUIPO	36.362.605	7.75%
EQUIPO DE OFICINA	4.095.560	0.87%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.884.000	0.61%
EQUIPO MEDICO CIENTIFICO	208.125.791	44.34%
VEHÍCULOS	21.000.000	4.47%
DEPRECIACION ACUMULADA	0	0.00%
DIFERIDOS	15.714.873	3.35%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	0	0.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	414.423.061	88.29%
TOTAL ACTIVO	469.379.336	100.00%

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

En la anterior tabla se puede observar resaltadas las cifras más representativas el último periodo en los activos, las cuales se encuentran en el activo no corriente y corresponden en un 26.90% en construcciones y edificaciones las cuales corresponden a las modificaciones que se debieron hacer a la estructura física para ser adecuada como clínica veterinaria y estas se ejecutaron en el segundo periodo y se han mantenido constantes a través del tiempo, por otra parte se tiene la inversión en equipo médico científico que representa el 44.34% del total de los

activos y a pesar de ser una clínica veterinaria que presta una variedad en servicios su mayor inversión se hizo en el equipo para prestar un servicio médico completo y de calidad.

Tabla 5

Extracto pasivo a largo plazo y patrimonio 2017-3

NOMBRE CUENTA	2017-3	Análisis Vertical 2017-3
PASIVO A LARGO PLAZO		
OBLIGACIONES CON PARTICULARES A L.P	246.766.542	52.57%
DEUDAS CON SOCIOS	0	0.00%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	246.766.542	52.57%
TOTAL PASIVO	276.174.384	58.84%
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	500.000.000	106.52%
RESERVAS	0	0.00%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0	0.00%
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-21.687.480	-4.62%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-285.107.568	-60.74%
TOTAL PATRIMONIO	193.204.952	41.16%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	469.379.336	100.00%

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

En cuanto al pasivo y patrimonio para el periodo de 2017-3 como es de esperarse su cuenta más representativa es el capital social el cual asciende a más del 100% esto dado la gran proporción negativa en la acumulación de resultados de ejercicios anteriores y estos se ven reflejados en el 52.57% que representan las obligaciones con particulares a largo plazo que es un método de financiación utilizado que no genera ningún costo ya que es dinero inyectado por uno de los inversores (ver apéndice 3).

Tabla 6*Extracto estado de resultados 2017-3*

NOMBRE CUENTA	2017-3	Análisis Vertical 2017-3	Promedio
INGRESOS DE OPERACIÓN			
INGRESOS ORDINARIOS	126.021.335		
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS	141.177		
TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN	125.880.158	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTAS			
COSTOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	8.279.227	6.58%	9.86%
COSTO DE VENTAS PRODUCTOS	24.462.548	19.43%	20.40%
COSTO DE VENTAS	32.741.775	26.01%	30.26%
GANANCIA BRUTA	93.138.383	73.99%	69.74%
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	108.048.992	85.83%	168.01%
GASTOS DE VENTAS	0	0.00%	0.12%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	108.048.992	85.83%	168.12%
GANANCIA OPERATIVA	-14.910.609	-11.85%	-98.38%

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

En la tabla 6 se observa el total de ventas para el periodo 2017-3 las cuales son la base para las demás cifras, en cuanto el costo de ventas es bajo con respecto a estas dejando una ganancia bruta altamente representativa pero esta se ve reducida y dejando una ganancia o utilidad operativa de -98.38% por los gastos de administración que para el último periodo es de un 85.83% y en promedio los seis periodos es de 168.01% lo cual indica que la estructura administrativa ha estado demasiado deteriorada dando indicios de necesidad de una readecuación o reestructuración en esta área (ver apéndice 5).

Tabla 7*Extracto gastos administrativos 2017-3*

	2017-3		
	Admón	Ventas	Promedio Admon
Ventas		126.021.335	
Gastos de personal	11.483.894	-	7.523.359
Servicios	7.843.112	-	8.231.592
Arrendamientos	23.035.200	-	22.766.907
Propaganda y publicidad	-	-	-
Mantenimiento y reparación	2.150.306	-	2.390.067
Prestadores de servicio	57.128.138	-	54.679.706
Impuestos		-	94.150
Seguros	1.071.430	-	357.143
Gastos legales	381.600	-	867.667
Diversos (*)	4.955.312	-	4.880.954
			101.791.545

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

En esta tabla 7 se desglosan los gastos administrativos en los cuales resalta la cuenta de prestadores de servicios que hace referencia a la mayoría de empleados ya que estos se encuentran con un vínculo de contrato por prestación de servicios, a partir de esto se puede plantear una estrategia de reducción de gastos administrativos que pueden ser enfocada en esta área ya que en el diagnostico estratégico se encontró problemas en el personal de la compañía y esto puede ser el principal problema en este momento para que la empresa no esté generando las utilidades esperadas por los accionistas (ver apéndice 10).

Tabla 8*Flujo de caja proyectado de la empresa*

CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2019-3
1. FLUJO DE OPERACION						
Ventas	129.841.386.40	148.840.160.40	167.838.934.40	186.837.708.40	205.836.482.40	224.835.256.40
(-) CV	38.408.980.39	44.029.095.50	49.649.210.62	55.269.325.73	60.889.440.84	66.509.555.96
(-) GO	102.113.025.46	103.262.184.14	104.427.446.56	105.609.014.02	106.807.090.33	108.021.881.85
(=) UAI - EBIT	(10.680.619.45)	1.548.880.76	13.762.277.22	25.959.368.65	38.139.951.23	50.303.818.60
(-) Imp	-	511.130.65	4.541.551.48	8.566.591.66	12.586.183.91	16.600.260.14
(=) U Neta	(10.680.619.45)	1.037.750.11	9.220.725.74	17.392.777.00	25.553.767.32	33.703.558.46

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

En este fragmento del flujo de caja proyectado se utilizaron dos métodos para obtener estos datos, en primer lugar se proyectaron las ventas mediante un método de mínimos cuadrados ordinarios con los datos de los seis (6) periodos que se tenía información mientras que el costo de ventas y gastos operativos fueron proyectados mediante promedios de estos últimos periodos con lo cual se obtiene un resultado negativo en la utilidad neta en el primer cuatrimestre y a partir del segundo se empieza a dar utilidad positiva a pesar de la elevada carga en los gastos operativos; a partir de esto se obtuvieron los flujos de caja netos de la empresa que se pueden observar en la tabla 9 y valores negativos en la mayoría de los periodos y un flujo mayor positivo en el último periodo estimado ya que se calcula el valor residual a perpetuidad y con todo esto se obtiene el valor presente neto el cual para esta empresa asciende a \$108.479.312,04 esto demuestra una fuerte disminución en la inversión de los socios que fue de \$500.000.000 lo cual sin un plan de mejora seguirá destruyendo su valor hasta poder llegar a cero (0) (ver apéndice 15).

Tabla 9*Flujo de caja neto proyectado de la empresa*

CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2019-3
FLUJO DE CAJA LIBRE EMPRESA	(223.140.935.49)	(17.950.385.80)	(9.787.900.99)	(1.636.596.69)	6.503.387.34	254.387.796.24

VPN EMPRESA \$108.479.312.04 Valor de la empresa

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

De acuerdo a las inconsistencias encontradas en Súper Waw!!! Clínica Veterinaria S.A.S se ha planteado su estrategia de plan de mejora financiera, la cual consiste en un proyecto de reducción de costos administrativos que estarán a cargo de una persona y con el apoyo del área comercial se incentivarán el incremento en ventas tanto por parte del cliente externo como el interno; a partir de esto se necesitara una inversión muy baja ya que se incurrirá en el gasto únicamente de personal, para el cual se proyectaron todos los costos y gastos de este proyecto para cinco (5) periodos obteniendo como resultado el flujo de caja proyectado del proyecto (tabla 9), el cual al ser necesario una inversión pequeña para suplir sus necesidades de efectivo y tener liquidez empieza a generar un flujo neto positivo a partir del primer periodo lo que lo hace rentable evaluándolo a una tasa de descuento del 14% ya que este proyecto tiene una tasa interna de retorno (TIR) de 46.5 lo que lo hace muy atractivo a pesar de sus pequeñas cifras.

Tabla 10*Flujo de caja neto proyectado del proyecto*

CONCEPTO	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
TOTAL FLUJO NETO DEL PROYECTO	(20.000.000.00)	8.687.499.61	9.784.187.13	11.905.421.02	14.427.968.17	17.425.870.40

|VPN (14%) \$ 18.226.328.50|

|TIR 46.5%|

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Tabla 11*Flujo de caja proyectado con plan de mejora*

CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2019-3
1. FLUJO DE OPERACIÓN						
Ventas	129.841.386.40	148.840.160.40	167.838.934.40	186.837.708.40	205.836.482.40	224.835.256.40
(-) CV	38.408.980.39	44.029.095.50	49.649.210.62	55.269.325.73	60.889.440.84	66.509.555.96
(-) GO	81.500.237.53	82.391.736.36	83.296.118.18	84.213.544.04	85.144.176.97	86.088.182.07
(=) UAI - EBIT	9.932.168.48	22.419.328.54	34.893.605.60	47.354.838.63	59.802.864.59	72.237.518.37
(-) Imp	3.277.615.60	7.398.378.42	11.514.889.85	15.627.096.75	19.734.945.31	23.838.381.06
(=) U Neta	6.654.552.88	15.020.950.12	23.378.715.75	31.727.741.88	40.067.919.27	48.399.137.31
(+) Dep	-	-	-	-	-	-
(+) Amort	-	-	-	-	-	-
Flujo Neto de Operación (U.U.DI)	6.654.552.88	15.020.950.12	23.378.715.75	31.727.741.88	40.067.919.27	48.399.137.31

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

En la tabla 11 se observa la proyección en ventas con el plan de mejora (ver apéndice 22) las cuales se estima de igual forma del flujo de caja proyectado de la empresa, además el cambio que se presenta sustancialmente en este flujo de caja es la reducción de los gastos operacionales lo cual se debe a una reducción de estos en un 20% que es la meta planteada en el proyecto por lo cual se implementa específicamente en el área de prestadores de servicios la cual puede ser reducida fácilmente ya que como lo reiteramos anteriormente en esta compañía se encuentra personal ocioso el cual fue identificado como el ítem a mejorar; con esto se logra tener un flujo neto de operación positivo a partir del primer periodo proyectado lo que genera una buena señal de alivio para los inversionistas y más aún cuando en el flujo de caja neto proyectado con plan de mejora (tabla 12) se obtiene un VPN de la empresa con el proyecto incluido de \$670.737.148.38 que supera la inversión inicial hecha de \$500.000.000 y también logra incrementar el valor obtenido en el flujo de caja neto proyectado sin plan de mejora cerca de un 621% cifra demasiado atractiva para cualquier inversionista, aunque cabe aclarar que esta cifra tan exagerada se da por el mayor grado de sensibilidad que tiene una empresa Pyme que lleva pocos

años en el mercado y hasta ahora se está posicionando además que con un control administrativo y financiero deteriorado.

Tabla 12

Flujo de caja neto proyectado con plan de mejora

CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2019-3
FLUJO DE CAJA LIBRE EMPRESA	(179.577.509.77)	(3.639.332.62)	4.702.040.35	13.034.468.92	21.357.841.27	515.872.920.28
FLUJO DE CAJA PROYECTO	(20.000.000.00)	8.687.499.61	9.784.187.13	11.905.421.02	14.427.968.17	17.425.870.40
FLUJO DE CAJA EMPRESA+PROYECTO	(199.577.509.77)	5.048.166.99	14.486.227.48	24.939.889.94	35.785.809.45	533.298.790.68

VPN EMPRESA	\$609.798.514.88	Valor de la empresa
VPN PROYECTO	\$60.938.633.50	Valor de la empresa
<u>VPN EMPRESA + PROYECTO</u>	<u>\$670.737.148.38</u>	Valor de la empresa
ROE	-6.12%	
GRADIENTE	12.22%	

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Por ultimo cabe aclarar que para estas proyecciones se hizo uso del historial de datos e indicadores financieros calculados los cuales se pueden ver en los apéndices, en este caso en específico se hizo uso del ROE que por su bajo rendimiento es negativo y el gradiente de incremento en ventas proyectado esperado de los seis (6) periodos trabajados (ver apéndice 7).

Conclusiones

Se realiza el diagnostico a la empresa Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S, de acuerdo a sus estados financieros y en relación al primer objetivo específico planteado en el proyecto de investigación el cual es diagnosticar financieramente a la empresa, asimismo, en relación al primer capítulo del trabajo, se concluye lo siguiente:

Se realiza análisis vertical y horizontal al balance general y al estado de resultados a los cuales se les aplica indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, de los

periodos cuatrimestrales comprendidos entre marzo del año 2017 a febrero del año 2018, el cual refleja en la cuenta de obligaciones con particulares en el pasivo a largo plazo una participación alta, con aumento de sus obligaciones en todos los periodos. De igual forma, la empresa realizó inversiones en construcciones y edificaciones y en compras de equipo médico científico, dichas inversiones fueron necesarias para la adecuación y prestación de los servicios a los cuales se dedica la compañía.

De otra parte, en el estado de resultados se refleja un desfase en los gastos administrativos siendo este el doble de los ingresos ordinarios de la compañía, y que por consiguiente diera lugar al resultado deficitario que tiene la empresa periodo a periodo, este resultado deficitario fue cubierto con las obligaciones a particulares en el pasivo a largo plazo; asimismo, el índice de endeudamiento es congruente con las conclusiones antes expuestas, reflejando un incremento a lo largo de todos los periodos de sus pasivos, y una disminución de sus activos lo que le genero finalmente un endeudamiento superior al 50%.

En lo concerniente a la identificación de los factores más representativos del diagnóstico de los estados financieros, se concluye que la falencia de la compañía radica en los altos gastos administrativos que posee, los cuales en su mayoría son gastos de nómina reflejados en prestadores de servicio, por lo cual se define la estrategia de disminución en veinte puntos porcentuales sobre estos gastos.

Por último, se puede concluir que el plan de mejora es exitoso, puesto que, con el plan de mejora propuesto incrementan los rendimientos financieros de la empresa. Así mismo, al generarse los flujos de cajas proyectados con inversión pre operativo y reducción de gastos de nómina, se logra aumentar su valor presente neto en un 621%.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la compañía, resulta prioritario que la empresa tome la decisión de optar por el plan de mejoramiento propuesto en este trabajo de síntesis aplicada, ya que, si todos los factores considerados pertinentes tienen un comportamiento similar al estimado Súper Waw Clínica Veterinaria S.A.S podría en dos años recuperar el valor que ha perdido en los primeros periodos de funcionamiento.

Además, es pertinente impartir políticas financieras claras sobre el manejo y ejecución de los recursos de la compañía, ya que, de seguir así, en pocos periodos sus obligaciones a largo plazo será la cuenta más grande de todos los estados financieros lo cual significaría que hay que tomar una decisión drástica para la compañía.

Por otra parte, se recomienda que para la reducción en gastos de nómina o personal se haga de una manera coherente y con criterios de evaluación para no generar un gran impacto en la compañía y por el contrario premiar al personal que se comprometa para cumplir con este plan de mejora financiero.

Finalmente, se aconseja realizar una evaluación financiera de todas las áreas cada tres meses con el fin de controlar, evaluar y ajustar si es el caso, las estrategias financieras del plan de mejoramiento propuesto y con ello garantizar el éxito de este proyecto.

Referencias bibliográficas

- Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades (2013). *Gestión y estrategia*. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/69/63>, 141-142.
- Álvarez, A. B. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: tres campos de conocimiento, tres identidades. *Revista Gestión y estrategia*, (44)
- Barker, J. (1999). Contabilidad General, Principios y Procedimientos. Editorial Limusa.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7, ilustrada ed.). EL Carmen Leonor de la Fuente Chávez, Trad.) McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1916). Teoría clásica de la Administración. Francia.
- Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A.(2013) *Programa de Transformación Productiva*. Sectores de clase mundial. Recuperado de: <https://www.ptp.com.co/documentos/Brochure%20Sectores%20Servicios%20PTP.pdf>
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería. Editorial Norma.
- J. I. S., Rojas, F. S. R., & Galvis, H. J. O. (2014). La planeación financiera: un modelo de gestión en las mipymes. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13(1), 137-150.
- Lafuente, F. M. (1992). Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME. Ediciones Díaz de Santos. Jiménez.

Lefcovich, M. (2009). Kaizen y su aplicación en instituciones de salud: su aplicación en materia de mejoramiento continuo en los niveles de calidad, productividad y costos. El Cid Editor| apuntes, 1-2.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2017) *Informe de Gestión 2017 Sector Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado de:
http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=83077&name=Informe_de_Gestion_2017_consolidado_sector_CIT_VF24012018.pdf&prefijo=file

Marisol, F. (2000). La Mejora continua, una necesidad de estos tiempos. El Cid Editor| apuntes.

Mendez, D. (2010). Proceso de Planeación Financiera. Palibrio.

Pastor, R. A. T. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una organización. Perspectivas, (23), 55-72.

Super waw!!! clinica veterinaria S.A.S (2016). *Manual general*. (2) p (7-15).

Veterinaria Super Waw (2017). *Super Waw. Protegemos a tu mascota*. WiX, Colombia.
 Recuperado de <https://www.veterinariasuperwaw.cm.co>.

Viniegra, S. (2007). Entendiendo el plan de negocios. Lulu. Com, 17-77.

Apéndices

Apéndice 1

Análisis de entorno PESTEL

ANÁLISIS DE ENTORNO - P E S T E L										
PESTEL - OPORTUNIDADES Y AMAZAS										
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			CALIFICACION
	A 5 o 4	M 3	B 2 o 1	A -5 o -4	M -3	B -2 o -1	A 3	M 2	B 1	
POLITICOS Y LEGALES										
Múltiples barreras para turistas extranjeros que quieren acceder al sector salud (Clínicas Veterinarias)				-4			X			-12
Programas para mejorar la productividad de pymes	4							X		8
Incremento de la inversión en el sector		3						X		6
Creación de empleos estables con cubrimiento de la seguridad social	4						X			12
Falta de incentivos para la acreditación de todas las instituciones				-4			X			-12
ECONOMICOS										
Costos competitivos		3						X		9
Capacidad de atención de una creciente demanda del sector salud				-4				X		-8
Rivalidad interna del sector				-5			X			-15
Crecimiento de la demanda	5						X			15
Escasez de mano de obra					-3			X		-6
Poder negociador con clientes y proveedores		3						X		6
SOCIALES										
Alta calidad de los servicios	4						X			12
Inclusión de tratamientos de bienestar basados en conocimientos autóctonos		3						X		6
Conciencia animalista	4						X			12
Cantidad de profesionales que ejercen en el sector					-3		X			-9
TECNOLOGICOS										
Adopción de estándares internacionales		3					X			9
Desarrollos tecnológicos		3					X			9
No renovación de infraestructura				-4			X			-12
TERRITORIALES Y ECOLOGICOS										
Tendencias al uso de papeles reciclables y ecológicos		3						X		6
Tendencia al no uso del papel	5						X			15

Fuente: propia, (2018).

Apéndice 2

Matriz Análisis Interno

No	PERSPECTIVA DE MERCADEO - CLIENTES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			CALIFICACIÓN
		5 ó 4	3	2 ó 1	-5 ó -4	-3	-2 ó -1	ALTO	MEDIO	BAJO	
1	Desarrollo publicitario en redes sociales	4						x			12
2	Programa de fidelización				-4				x		-8
3	Nivel y capacidad de generación de demanda					-3			x		-6
4	Capacidad para generar valores agregados y ventajas competitivas - INNOVACION DE SERVICIOS		3						x		6
5	Estructura Comercial, Alcance, Tamaño y Fuerza de Ventas			2				x			6
No	PERSPECTIVA DE PROCESOS Y TECNOLOGÍA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			CALIFICACIÓN
		5 ó 4	3	2 ó 1	-5 ó -4	-3	-2 ó -1	ALTO	MEDIO	BAJO	
1	Estrategia de procesos operativos	4						x			12
2	Tecnología de punta (resonancia magnetica)				-4				x		-8
3	Nivel tecnológico, herramientas de trabajo y competitividad (capacidad e infraestructura)	4						x			12
4	Nivel de desarrollo de la cultura de calidad (mejoramiento continuo)	4							x		8
5	Capacidad de respuesta tecnológicamente a las necesidades del mercado.		3					x			9
No	PERSPECTIVA DE DESARROLLO - TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			CALIFICACIÓN
		5 ó 4	3	2 ó 1	-5 ó -4	-3	-2 ó -1	ALTO	MEDIO	BAJO	
1	Perfiles adecuados (Nivel de destreza, especialización- cualificación del talento)				-4			x			-12
2	Capacitación (gestión de conocimiento), Plan Carrera y Sucesión					-3			x		-6
3	Clima laboral (Incentivos, reconocimientos, compensación)				-5				x		-10
4	Niveles de comunicación en el empresa						-1	x			-3
5	Gestión por competencias		3						x		6
No	PERSPECTIVA FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			CALIFICACIÓN
		5 ó 4	3	2 ó 1	-5 ó -4	-3	-2 ó -1	ALTO	MEDIO	BAJO	
1	Utilización de indicadores financieros para la toma de decisiones				-5			x			-15
2	Estructura de costos y gastos, definición de precios y descuentos			2				x			6
3	Nivel del acceso a Recursos Financieros – Endeudamiento			1				x			3
4	Nivel de rentabilidad del negocio – Índice de Liquidez				-5			x			-15
5	Nivel de capital de trabajo y capacidad de inversión actual					-3		x			-9
6	Análisis de punto de equilibrio (Unidades y Pesos)					-3		x			-9

Fuente: propia, (2018).

Apéndice 3

Balance general (Análisis vertical)

NOMBRE CUENTA	2016-1	2016-2	2016-3	2017-1	2017-2	2017-3	Análisis Vertical 2016-1	Análisis Vertical 2016-2	Análisis Vertical 2016-3	Análisis Vertical 2017-1	Análisis Vertical 2017-2	Análisis Vertical 2017-3
ACTIVOS CORRIENTES												
CAJA	206.275	1.028.010	455.695	650.294	593.694	5.000.296	0.04%	0.16%	0.11%	0.14%	0.13%	1.07%
CUENTAS DE A HORRO	3.051.918	3.798.677	12.004.382	8.782.983	2.886.108	5.323.803	0.56%	0.60%	3.00%	1.88%	0.64%	1.13%
CLIENTES	0	4.932.451	1.678.082	1.683.382	1.777.179	11.872.159	0.00%	0.78%	0.42%	0.36%	0.39%	2.53%
ANTICIPOS Y AVANCES	0	605.102	395.909	738.642	700.542	906.980	0.00%	0.10%	0.10%	0.16%	0.15%	0.19%
ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	61.170	626.502	1.553.490	2.721.511	4.309.846	6.478.629	0.01%	0.10%	0.39%	0.58%	0.95%	1.38%
CUENTA DE EMPLEADOS	0	0	4.500.000	3.500.000	2.000.000	0	0.00%	0.00%	1.12%	0.75%	0.44%	0.00%
DEUDORES VARIOS	0	0	66.149	0	0	0	0.00%	0.00%	0.02%	0.00%	0.00%	0.00%
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	500.000.000	250.835.524	25.862.499	25.862.499	0	0	92.44%	39.60%	6.46%	5.52%	0.00%	0.00%
INVENTARIOS	25.700.023	41.620.132	22.319.321	18.435.432	25.437.830	25.374.408	4.75%	6.57%	5.57%	3.94%	5.62%	5.41%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	529.019.386	303.446.399	68.835.527	62.374.743	37.705.199	54.956.275	97.80%	47.90%	17.19%	13.32%	8.34%	11.71%
ACTIVO NO CORRIENTE												
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	0	126.240.232	126.240.232	126.240.232	126.240.232	126.240.232	0.00%	19.93%	31.52%	26.95%	27.91%	26.90%
MAGUINARIA Y EQUIPO	0	33.711.192	34.355.042	34.895.042	34.895.042	36.362.605	0.00%	5.32%	8.58%	7.45%	7.72%	7.75%
EQUIPO DE OFICINA	0	3.585.800	4.095.560	4.095.560	4.095.560	4.095.560	0.00%	0.57%	1.02%	0.87%	0.91%	0.87%
EQUIPO DE COMPUTACION	0	2.349.000	2.884.000	2.884.000	2.884.000	2.884.000	0.00%	0.37%	0.72%	0.62%	0.64%	0.61%
EQUIPO MEDICO CIENTIFICO	11.895.400	143.125.791	143.125.791	208.125.791	208.125.791	208.125.791	2.20%	22.59%	35.73%	44.44%	46.02%	44.34%
VEHICULOS	0	21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000	0.00%	3.32%	5.24%	4.48%	4.64%	4.47%
DEPRECIACION ACUMULADA	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
DIFERIDOS	0	0	0	6.500.000	11.750.000	15.714.873	0.00%	0.00%	0.00%	1.39%	2.60%	3.35%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	0	0	0	2.260.669	5.581.009	0	0.00%	0.00%	0.00%	2.48%	1.23%	0.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	11.895.400	330.012.015	331.700.625	406.001.294	414.571.634	414.423.061	2.20%	52.10%	82.81%	86.68%	91.66%	88.29%
TOTAL ACTIVO	540.914.786	633.458.414	400.536.152	468.376.037	452.276.833	469.379.336	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO												
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PROVEEDORES FINANCIEROS	29.802.850	66.741.835	2.891.146	35.798.489	17.266.132	9.848.039	5.51%	10.54%	0.72%	7.64%	3.82%	2.10%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	2.086.571	16.991.703	17.019.027	4.210.479	5.962.273	1.697.426	0.39%	2.68%	4.25%	0.90%	1.32%	0.36%
RETENCION EN LA FUENTE	1.165.449	1.252.000	931.000	1.082.022	1.205.000	1.395.654	0.22%	0.20%	0.23%	0.23%	0.27%	0.30%
RETENCIONES Y PORTES A NOMINA	62.400	93.600	56.555	34.126	75.923	326.842	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.02%	0.07%
ACREEDEROS VARIOS	6.329.408	0	0	0	0	0	1.17%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
IMP. GRAVAMENES Y TASAS	1.606.000	2.410.000	1.942.271	1.922.029	3.017.229	12.545.266	0.30%	0.38%	0.48%	0.41%	0.67%	2.67%
OBLIGACIONES LABORALES	133.320	0	631.332	943.127	645.306	861.013	0.02%	0.00%	0.16%	0.20%	0.14%	0.18%
PRETENSIONES SOCIALES CONSOLIDADAS	0	0	0	0	0	228.081	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.05%
PROVISION OBLIGACIONES LABORALES	0	0	0	0	227.861	903.619	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.05%	0.19%
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	173.700	107.400	575.401	894.995	3.568.696	1.601.902	0.03%	0.02%	0.14%	0.19%	0.79%	0.34%
OTROS PASIVOS	15.073.632	0	0	0	0	0	2.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	56.433.330	87.596.538	24.046.732	44.885.267	31.968.420	29.407.842	10.43%	13.83%	6.00%	9.58%	7.07%	6.27%
PASIVO A LARGO PLAZO												
OBLIGACIONES CON PARTICULARES A L.P.	15.073.632	138.798.977	62.243.504	158.103.536	205.415.982	246.766.542	2.79%	21.91%	15.54%	33.76%	45.42%	52.57%
DEUDAS CON SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	15.073.632	138.798.977	62.243.504	158.103.536	205.415.982	246.766.542	2.79%	21.91%	15.54%	33.76%	45.42%	52.57%
TOTAL PASIVO	71.506.962	226.395.515	86.290.236	202.988.803	237.384.401	276.174.384	13.22%	35.74%	21.54%	43.34%	52.49%	58.84%
PATRIMONIO												
CAPITAL SOCIAL	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000	92.44%	78.93%	124.83%	106.75%	110.55%	106.52%
RESERVAS	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-30.592.176	-62.344.926	-92.816.982	-48.858.682	-50.494.803	-21.687.480	-5.66%	-9.84%	-23.17%	-10.43%	-11.16%	-4.62%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	-30.592.176	-92.937.101	-185.754.084	-234.612.766	-285.107.568	0.00%	-4.83%	-23.20%	-39.66%	-51.87%	-60.74%
TOTAL PATRIMONIO	469.407.824	407.062.899	314.245.916	265.387.234	214.892.432	193.204.952	86.78%	64.26%	78.46%	56.66%	47.51%	41.16%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	540.914.786	633.458.414	400.536.152	468.376.037	452.276.833	469.379.336	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PRUEBA	0	0	0	0	0	0						

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 4

Balance general (Análisis Horizontal)

				Análisis Horizontal		Análisis Horizontal		Análisis Horizontal		Análisis Horizontal		Análisis Horizontal		Análisis Horizontal		Análisis Horizontal		Análisis Horizontal		Análisis Horizontal	
				2016 1-2		2016 2-3		2016 3-2017 1		2017 1-2		2017 2-3		2016 1-2		2016 2-3		2016 3-2017 1		2017 1-2	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Relativo		Absoluto		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
				Relativo		Relativo															

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 5

Estado de resultados con análisis vertical y horizontal

							Análisis							Análisis					Análisis					Análisis				
							Análisis Vertical 2016-1	Análisis Vertical 2016-2	Análisis Vertical 2016-3	Análisis Vertical 2017-1	Análisis Vertical 2017-2	Análisis Vertical 2017-3	Promedio	Horizontal 2016 1-2	Horizontal 2016 2-3	Horizontal 2017 1-2	Horizontal 2017 2-3	Horizontal 2016 1-2	Horizontal 2016 2-3	Horizontal 2016 3-2017 1	Horizontal 2017 1-2	Horizontal 2017 2-3						
NOMBRE CUENTA	2016-1	2016-2	2016-3	2017-1	2017-2	2017-3								Relativo	Relativo	Relativo	Relativo	Relativo	Relativo	Relativo	Relativo	Relativo						
INGRESOS DE OPERACIÓN	29.593.084	49.500.743	47.212.199	63.806.565	81.196.065	126.021.335																						
INGRESOS ORDINARIOS	29.593.084	49.500.743	47.212.199	63.806.565	81.196.065	126.021.335																						
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS	211.723	161.438	3.003.428	124.282	81.260	141.177																						
TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN	29.381.361	49.339.305	44.208.771	63.682.283	81.114.805	125.880.158	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	67.93%	-10.40%	44.05%	27.37%	55.19%	9.957.944	-5.130.534	19.473.512	17.432.522	44.765.353					
COSTO DE VENTAS																												
COSTOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	0	0	15.488.882	7.654.929	4.465.225	8.279.227	0.00%	0.00%	35.04%	12.02%	5.50%	6.58%	9.86%			-50.58%	-41.67%	85.42%	0	15.488.882	-7.833.954	-3.189.704	3.814.001					
COSTO DE VENTAS PRODUCTOS	3.504.942	6.728.189	11.125.303	17.276.475	20.378.970	24.462.548	11.93%	13.64%	25.17%	27.13%	25.12%	19.43%	20.40%	91.96%	65.35%	55.29%	17.96%	20.04%	3.223.247	4.397.114	6.151.172	3.102.495	4.083.578					
COSTO DE VENTAS	3.504.942	6.728.189	26.614.185	24.931.403	24.844.195	32.741.775	11.93%	13.64%	60.20%	39.15%	30.63%	26.01%	30.26%	91.96%	295.56%	-6.32%	-0.35%	31.79%	3.223.247	19.885.996	-1.682.782	-87.208	7.897.580					
GANANCIA BRUTA	25.876.419	42.611.116	17.594.586	38.750.880	56.270.610	93.138.383	88.07%	86.36%	39.80%	60.85%	69.37%	73.99%	69.74%	64.67%	-58.71%	120.24%	45.21%	65.52%	16.734.697	-25.016.530	21.156.294	17.519.730	36.867.773					
GASTOS OPERACIONALES																												
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	56.077.061	102.517.182	109.967.937	93.861.838	103.369.656	108.048.992	190.86%	207.78%	248.75%	147.39%	127.44%	85.83%	168.01%	82.81%	7.27%	-14.65%	10.13%	4.53%	46.440.121	7.450.755	-16.106.099	9.507.818	4.679.336					
GASTOS DE VENTAS	0	0	0	0	560.000	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.69%	0.00%	0.12%				-100.00%		0	0	560.000	-560.000						
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	56.077.061	102.517.182	109.967.937	93.861.838	103.929.656	108.048.992	190.86%	207.78%	248.75%	147.39%	128.13%	85.83%	168.12%	82.81%	7.27%	-14.65%	10.73%	3.96%	46.440.121	7.450.755	-16.106.099	10.067.818	4.119.336					
GANANCIA OPERATIVA	-30.200.643	-59.906.066	-92.373.351	-55.110.959	-47.659.046	-14.910.609	-102.79%	-121.42%	-208.95%	-86.54%	-58.76%	-11.85%	-98.38%	98.36%	54.20%	-40.34%	-13.52%	-68.71%	-29.705.423	-32.467.285	37.262.393	7.451.913	32.748.437					
MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES																												
UTILIDAD EN VENTAS DE ACTIVOS FIJOS	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%						0	0	0	0	0					
INGRESOS FINANCIEROS	37.698	291.281	65.115	347.346	845.698	1.639.366	0.13%	0.59%	0.15%	0.55%	1.04%	1.30%	0.63%	672.67%	-77.65%	433.43%	143.47%	93.85%	253.583	-226.166	282.231	498.352	793.668					
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%						0	0	0	0	0					
INDEMNIZACIONES	0	0	0	8.472.474	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	13.30%	0.00%	0.00%	2.22%			-100.00%			0	0	8.472.474	-8.472.474	0					
RECUPERACIONES Y DIVERSOS	419.700	135.409	517.334	123.801	100.963	389.186	1.43%	0.27%	1.17%	0.19%	0.12%	0.31%	0.58%	-67.74%	282.05%	-76.07%	-18.45%	285.47%	-284.291	381.925	-393.533	-22.837	288.223					
UTILIDAD POR EXPOSICION A LA INFLACION	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0	0	0	0					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	457.398	426.690	582.449	8.943.620	946.661	2.028.552	1.56%	0.86%	1.32%	14.04%	1.17%	1.61%	3.43%	-6.71%	36.50%	1435.52%	-89.42%	114.29%	-30.708	155.759	8.361.171	-7.996.960	1.081.891					
MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES																												
FINANCIEROS	224.504	1.675.538	875.305	2.434.874	3.385.717	3.850.387	0.76%	3.40%	1.98%	3.82%	4.17%	3.06%	2.87%	646.33%	-47.76%	178.17%	39.05%	13.72%	1.451.033	-800.233	1.559.569	950.843	464.670					
OTROS GASTOS	0	596.000	0	0	0	0	0.00%	1.21%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.20%		-100.00%				596.000	-596.000	0	0	0					
GASTOS EXTRAORDINARIOS	624.427	594.012	150.775	256.469	396.700	501.036	2.13%	1.20%	0.34%	0.40%	0.49%	0.40%	0.83%	-4.87%	-74.62%	70.10%	54.68%	26.30%	-30.415	-443.237	105.694	140.231	104.336					
PERDIDA POR EXPOSICION A LA INFLACION	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0	0	0	0					
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	848.931	2.865.550	1.026.080	2.691.343	3.782.417	4.351.423	2.89%	5.81%	2.32%	4.23%	4.66%	3.46%	3.89%	237.55%	-64.19%	162.29%	40.54%	15.04%	2.016.618	-1.839.470	1.665.263	1.091.074	569.006					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO DERENTAN	-30.592.176	-62.344.926	-92.816.982	-48.858.682	-50.494.803	-17.233.480	-104.12%	-126.36%	-209.95%	-76.72%	-62.25%	-13.69%	-98.85%	103.79%	48.88%	-47.36%	3.35%	-65.87%	-31.752.750	-30.472.057	43.958.300	-1.636.121	33.261.323					
PROVISION PARA IMPUESTO RENTA	0	0	0	0	0	4.454.000	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.54%	0.59%						0	0	0	0	4.454.000					
GANANCIA NETA DESPUES DE IMPUESTO	-30.592.176	-62.344.926	-92.816.982	-48.858.682	-50.494.803	-21.687.480	-104.12%	-126.36%	-209.95%	-76.72%	-62.25%	-17.23%	-99.44%	103.79%	48.88%	-47.36%	3.35%	-57.05%	-31.752.750	-30.472.057	43.958.300	-1.636.121	28.807.323					

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 6

Indicadores de liquidez y endeudamiento

	INDICADORES			2016-1		2016-2		2016-3		2017-1		2017-2		2017-3		
Liquidez	Razón corriente	=	Activo corriente	\$ 529.019.386	9.37	\$ 303.446.399	3.46	\$ 68.835.527	2.86	\$ 62.374.743	1.39	\$ 37.705.199	1.18	\$ 54.956.275	1.87	
			Pasivo Corriente	\$ 56.433.330		\$ 87.596.538		\$ 24.046.732		\$ 44.885.267		\$ 31.968.420		\$ 29.407.842		
	Prueba Acida	=	Activo Corriente-Invetarios	\$ 503.319.363	8.92	\$ 261.826.266	2.99	\$ 46.516.206	1.93	\$ 43.939.311	0.98	\$ 12.267.369	0.38	\$ 29.581.867	1.01	
			Pasivo corriente	\$ 56.433.330		\$ 87.596.538		\$ 24.046.732		\$ 44.885.267		\$ 31.968.420		\$ 29.407.842		
		Capital de Trabajo	=	Activo Corriente-Pasivo Corriente		\$ 472.586.056		\$ 215.849.861		\$44.788.795		\$17.489.476		\$5.736.779		\$25.548.433
	Endeudamiento	% de endeudamiento	=	Pasivo total	\$ 71.506.962	13%	\$ 226.395.515	36%	\$ 86.290.236	22%	\$ 202.988.803	43%	\$ 237.384.401	52%	\$ 276.174.384	59%
			Activo total	\$ 540.914.786	\$ 633.458.414		\$ 400.536.152		\$ 468.376.037		\$ 452.276.833		\$ 469.379.336			
% Concentraci on endeudami ento corto plazo		=	Pasivo Corriente	\$ 56.433.330	79%	\$ 87.596.538	39%	\$ 24.046.732	28%	\$ 44.885.267	22%	\$ 31.968.420	13%	\$ 29.407.842	11%	
			Pasivo Total	\$ 71.506.962		\$ 226.395.515		\$ 86.290.236		\$ 202.988.803		\$ 237.384.401		\$ 276.174.384		

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 7

Indicadores de actividad y rentabilidad

INDICADORES			2016-1		2016-2		2016-3		2017-1		2017-2		2017-3			
Actividad	Rotacion de cartera	=	Ventas	\$ 29.381.361	0	\$ 49.339.305	10.00	\$ 44.208.771	7.08	\$ 63.682.283	12.29	\$ 81.114.805	21.47	\$ 125.880.158	10.60	
			Cuentas por cobrar	\$ -		\$ 4.932.451		\$ 6.244.231		\$ 5.183.382		\$ 3.777.179		\$ 11.872.159		
	Perido de cobro	=	Cuentas por cobrar	\$ -	0.00	\$ 4.932.451	36.49	\$ 6.244.231	51.55	\$ 5.183.382	29.71	\$ 3.777.179	17.00	\$ 11.872.159	34.42	
			ventas/365	\$ -		\$ 13.514		\$ 17.107		\$ 14.201		\$ 10.348		\$ 32.526		
	Rotacion de Inventario	=	Costo de la mercacia vendida	\$ 3.504.942	0.14	\$ 6.728.189	0.16	\$ 26.614.185	1.19	\$ 24.931.403	1.35	\$ 24.844.195	0.98	\$ 32.741.775	1.29	
			Inventario	\$ 25.700.023		\$ 41.620.132		\$ 22.319.321		\$ 18.435.432		\$ 25.437.830		\$ 25.374.408		
		Dias del inventario	=	365/Rotacion de inventario	365/0.14	2676	365/0.16	2258	365/1.19	306	365/1.35	270	365/0.98	374	365/1.29	283
		Ciclo operativo	=	Dias en cartera + dias en Inventario	365+53	2676.37	36.49+2258	2659.35	51.55+306	357.65	29.71+270	299.61	17+374	390.72	34.42+283	317.29
		Periodo de pago	=	Cuentas por pagar*365	\$ 10.878.040.250	372.47	\$ 24.360.769.779	1075.61	\$ 1.055.268.290	144.29	\$ 13.066.448.485	620.81	\$ 6.302.138.180	197.89	\$ 3.594.534.235	110.00
				Compras en el periodo	\$ 29.204.966		\$ 22.648.298				\$ 7.313.374		\$ 21.047.515		\$ 31.846.593	
	Ciclo de efectivo	=	Ciclo operativo - Rotacion de proveedores en dias		2303.89		1583.74		213.36		-321.20		192.83		207.30	
	Rotacion de activos	=	Ventas	\$ 29.593.084	0.05	\$ 49.500.743	0.08	\$ 47.212.199	0.12	\$ 63.806.565	0.14	\$ 81.196.065	0.18	\$ 126.021.335	0.27	
			Acivo total	\$ 540.914.786		\$ 633.458.414		\$ 400.536.152		\$ 468.376.037		\$ 452.276.833		\$ 469.379.336		
Rentabilidad	Margen Bruto	=	Utilidad Bruta	\$ 25.876.419	87%	\$ 42.611.116	86%	\$ 17.594.586	37%	\$ 38.750.880	61%	\$ 56.270.610	69%	\$ 93.138.383	74%	
				Ventas Netas		\$ 29.593.084		\$ 49.500.743		\$ 47.212.199		\$ 63.806.565		\$ 81.196.065		\$ 126.021.335
	Margen operacional	=	Utilidad operacional	\$ (30.200.643)	-102.05%	\$ (59.906.066)	-121.02%	\$ (92.373.351)	-195.66%	\$ (55.110.959)	-86.37%	\$ (47.659.046)	-58.70%	\$ (14.910.609)	-11.83%	
				Ventas Netas		\$ 29.593.084		\$ 49.500.743		\$ 47.212.199		\$ 63.806.565		\$ 81.196.065		\$ 126.021.335
	Margen Neto	=	Utilidad Neta	\$ (30.592.176)	-103.38%	\$ (62.344.926)	-125.95%	\$ (92.816.982)	-196.60%	\$ (48.858.682)	-76.57%	\$ (50.494.803)	-62.19%	\$ (21.687.480)	-17.21%	
				Ventas Netas		\$ 29.593.084		\$ 49.500.743		\$ 47.212.199		\$ 63.806.565		\$ 81.196.065		\$ 126.021.335
	Rentabilidad sobre patrimonio	=	Utilidad Neta	\$ (30.592.176)	-6.52%	\$ (62.344.926)	-15.32%	\$ (92.816.982)	-29.54%	\$ (48.858.682)	-18.41%	\$ (50.494.803)	-23.50%	\$ (21.687.480)	-11.23%	
				Patrimonio		\$ 469.407.824		\$ 407.062.899		\$ 314.245.916		\$ 265.387.234		\$ 214.892.432		\$ 193.204.952
		ROI	=	Utilidad Neta	\$ (30.592.176)	-5.66%	\$ (62.344.926)	-9.84%	\$ (92.816.982)	-23.17%	\$ (48.858.682)	-10.43%	\$ (50.494.803)	-11.16%	\$ (21.687.480)	-4.62%
					Activo total		\$ 540.914.786		\$ 633.458.414		\$ 400.536.152		\$ 468.376.037		\$ 452.276.833	
	ROE	=	Utilidad Neta	\$ (30.592.176)	-6.12%	\$ (62.344.926)	-13.28%	\$ (92.816.982)	-22.80%	\$ (48.858.682)	-15.55%	\$ (50.494.803)	-19.03%	\$ (21.687.480)	-10.09%	
				Patrimonio-Utilidad		\$ 500.000.000		\$ 469.407.824		\$ 407.062.899		\$ 314.245.916		\$ 265.387.234		\$ 214.892.432

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 8

EVA simplificado

	2016-1	2016-2	2016-3	2017-1	2017-2	2017-3
TOTAL PASIVO	71.506.962.01	226.395.515.01	86.290.236.00	202.988.802.81	237.384.401.14	276.174.384.28
TOTAL DEL PATRIMONIO		407.062.898.60	314.245.916.31	265.387.234.49	214.892.431.80	193.204.951.78
PROMEDIO DE ENDEUDAMIENTO		148.951.238.51	156.342.875.51	144.639.519.41	220.186.601.98	256.779.392.71
GASTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-
COSTO DEL PASIVO	GASTOS FINANCIEROS	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	PROMEDIO DE ENDEUDAMIENTO					
COSTO DE PATRIMONIO	COSTO DEL PASIVO + SPREAD (6.5 PUNTOS)	6.5%	6.5%	6.5%	6.5%	6.5%

WACC 2017-3	Vr	PARTICIPACION
TOTAL PASIVO	\$276.174.384.28	58.8%
TOTAL PATRIMONIO	\$193.204.951.78	41.2%
	\$469.379.336.06	WACC
WACC 2017-2	Vr	PARTICIPACION
TOTAL PASIVO	\$237.384.401.14	52.5%
TOTAL PATRIMONIO	\$214.892.431.80	47.5%
	\$452.276.832.94	WACC
WACC 2017-1	Vr	PARTICIPACION
TOTAL PASIVO	\$202.988.802.81	43.3%
TOTAL PATRIMONIO	\$265.387.234.49	56.7%
	\$468.376.037.30	WACC
WACC 2016-3	Vr	PARTICIPACION
TOTAL PASIVO	\$86.290.236.00	21.5%
TOTAL PATRIMONIO	\$314.245.916.31	78.5%
	\$400.536.152.31	WACC
WACC 2016-2	Vr	PARTICIPACION
TOTAL PASIVO	\$226.395.515.01	35.7%
TOTAL PATRIMONIO	\$407.062.898.60	64.3%
	\$633.458.413.61	WACC

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

	2017-3	2017-2	2017-1	2016-3	2016-2
TOTAL DE ACTIVOS	\$469.379.336.06	\$452.276.832.94	\$468.376.037.30	\$400.536.152.31	\$633.458.413.61
UTILIDAD	-21.687.480.02	-50.494.802.69	-48.858.681.82	-92.816.982.29	-62.344.925.66
GASTOS FINANCIEROS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES Y DESPUES DE IMPUESTOS	-21.687.480.02	-50.494.802.69	-48.858.681.82	-92.816.982.29	-62.344.925.66
(-) INGRESOS EXTRAORDINARIOS	-2.028.552.14	-946.660.68	-8.943.620.22	-582.449.03	-426.690.24
(+) GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$501.036.00	\$396.700.00	\$256.469.00	\$150.775.00	\$594.012.00
UTILIDAD GENERADA	-23.214.996.16	-51.044.763.37	-57.545.833.04	-93.248.656.32	-62.177.603.90
WACC	2.7%	3.1%	3.7%	5.1%	4.2%
TOTAL ACTIVOS * WACC	\$12.558.321.87	\$13.968.008.07	\$17.250.170.24	\$20.425.984.56	\$26.459.088.41
ROI=UTILIDAD GENERADA/TOTAL ACTIVO	-4.6%	-11.16%	-10.43%	-23.17%	-9.84%
EVA	-\$35.773.318.03	-\$65.012.771.44	-\$74.796.003.28	-\$113.674.640.88	-\$88.636.692.31
	-7.3%	-14.3%	-14.1%	-28.3%	-14.0%

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 9

Costo de Ventas de la empresa

<u>Costo de Ventas</u>												
	2017-3	2017-2	2017-1	2016-3	2016-2	2016-1	2017-3	2017-2	2017-1	2016-3	2016-2	2016-1
Total Ingresos Operacionales	125.880.158	81.196.065	63.806.565	47.212.199	49.500.743	29.593.084	26.01%	30.60%	39.07%	56.37%	13.59%	11.84%
Costo de venta	32.741.775	24.844.195	24.931.403	26.614.185	6.728.189	3.504.942						

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 10

Gastos operacionales de Administración y Ventas

Gastos Operacionales de Admon y Ventas										
	2017-1			2017-2			2017-3			
	Admón	Ventas	%Ventas	Admón	Ventas	%Ventas	Admón	Ventas	%Ventas	Promedio Admon
Ventas		63.806.565			81.196.065			126.021.335		
Gastos de personal	5.076.443	-	0.00%	6.009.741	30.000	0.04%	11.483.894	-	0.00%	7.523.359
Servicios	6.657.978	-	0.00%	10.193.686	-	0.00%	7.843.112	-	0.00%	8.231.592
Arrendamientos	20.713.007	-	0.00%	24.552.515	-	0.00%	23.035.200	-	0.00%	22.766.907
Propaganda y publicidad	-	-	0.00%	-	530.000	0.65%	-	-	0.00%	-
Mantenimiento y reparación	2.932.000	-	0.00%	2.087.894	-	0.00%	2.150.306	-	0.00%	2.390.067
Prestadores de servicio	53.441.521	-	0.00%	53.469.459	-	0.00%	57.128.138	-	0.00%	54.679.706
Impuestos	188.300	-	0.00%	-	-	0.00%	-	-	0.00%	94.150
Seguros	-	-	0.00%	-	-	0.00%	1.071.430	-	0.00%	357.143
Gastos legales	1.251.000	-	0.00%	970.400	-	0.00%	381.600	-	0.00%	867.667
Diversos (*)	3.601.589	-	0.00%	6.085.961	-	0.00%	4.955.312	-	0.00%	4.880.954
	93.861.838		0.00%	103.369.656		0.69%	108.048.992		0.00%	101.791.545
	(0)			(0)			(0)			

Promedio Gastos de Ventas		0.23%	de las Ventas	
Promedio Gastos de Administración		101.791.545		
Inflación Proyectada		1.25%	Cuatrimestral	3,8% anual

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 11

Proyección ingresos financieros de la empresa

Ingresos Financieros									
	2017-1	2017-2	2017-3	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2017-3
Ventas	63.806.565	81.196.065	126.021.335	129.841.386	148.840.160	167.838.934	186.837.708	205.836.482	224.835.256
Ingresos Financieros	347.346	845.698	1.639.366	1.249.415	1.432.233	1.615.051	1.797.869	1.980.687	2.163.505
Proporción Ing Fin/Ventas	0.54%	1.04%	1.30%						
Promedio Ing Fin/Ventas			0.96%						

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 12

Pérdidas y ganancias proyectadas de la empresa

PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO Simulacion en pesos corrientes sin Financiación

CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2019-3
VENTAS	129.841.386.40	148.840.160.40	167.838.934.40	186.837.708.40	205.836.482.40	224.835.256.40
		14.63%	12.76%	11.32%	10.17%	9.23%
COSTOS VENTAS						
TOTAL COSTOS DE VENTAS	38.408.980.39	44.029.095.50	49.649.210.62	55.269.325.73	60.889.440.84	66.509.555.96
Utilidad Bruta	91.432.406.01	104.811.064.90	118.189.723.78	131.568.382.67	144.947.041.56	158.325.700.44
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	298.500.41	342.177.87	385.855.33	429.532.79	473.210.25	516.887.71
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	298.500.41	342.177.87	385.855.33	429.532.79	473.210.25	516.887.71
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	103.063.939.65	104.352.238.90	105.656.641.88	106.977.349.91	108.314.566.78	109.668.498.86
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	103.063.939.65	104.352.238.90	105.656.641.88	106.977.349.91	108.314.566.78	109.668.498.86
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	103.362.440.06	104.694.416.77	106.042.497.21	107.406.882.69	108.787.777.03	110.185.386.57
UTILIDAD OPERACIONAL	-11.930.034.05	116.648.13	12.147.226.57	24.161.499.97	36.159.264.53	48.140.313.87
Ingresos financieros	1.249.414.60	1.432.232.63	1.615.050.65	1.797.868.68	1.980.686.70	2.163.504.72
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-10.680.619.45	1.548.880.76	13.762.277.22	25.959.368.65	38.139.951.23	50.303.818.60
Impuestos 33%	0.00	511.130.65	4.541.551.48	8.566.591.66	12.586.183.91	16.600.260.14
UTILIDAD NETA	(10.680.619.45)	1.037.750.11	9.220.725.74	17.392.777.00	25.553.767.32	33.703.558.46

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 13

Capital de trabajo para el proyecto

Calculo del Capital de Trabajo para el Proyecto						
CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2019-3
Cuenta s por cobra r	10.029.979.19	11.497.595.28	12.965.211.37	14.432.827.46	15.900.443.55	17.368.059.64
Inve nta ri os	108.155.817.03	123.981.494.66	139.807.172.29	155.632.849.92	171.458.527.56	187.284.205.19
Ne ce si da de s de Efe cti vo	131.521.086.69	133.215.928.87	134.931.261.88	136.667.341.85	138.424.428.11	140.202.783.24
Total Necesidades Capital de w	249.706.882.91	268.695.018.81	287.703.645.54	306.733.019.23	325.783.399.21	344.855.048.07

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 14

Inversión anual de capital de trabajo para el proyecto

Inversión anual de Capital de Trabajo para el proyecto						
CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2019-3
Inversion Cuatrimestral	212.460.316.04	18.988.135.91	19.008.626.73	19.029.373.69	19.050.379.98	19.071.648.86
CONCEPTO	2017-3					
Cuenta s por cobra r	11.872.159.00					
Inventa ri os	25.374.407.87					
Total Necesidades Capital de W	37.246.566.87					

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 15

Proyección flujo de caja de la empresa

PROYECCIONES FINANCIERAS EN PESOS CORRIENTES SIN FINANCIACIÓN

CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2019-3
1. FLUJO DE OPERACION						
Ventas	129.841.386.40	148.840.160.40	167.838.934.40	186.837.708.40	205.836.482.40	224.835.256.40
(-) CV	38.408.980.39	44.029.095.50	49.649.210.62	55.269.325.73	60.889.440.84	66.509.555.96
(-) GO	102.113.025.46	103.262.184.14	104.427.446.56	105.609.014.02	106.807.090.33	108.021.881.85
(=) UAI - EBIT	(10.680.619.45)	1.548.880.76	13.762.277.22	25.959.368.65	38.139.951.23	50.303.818.60
(-) Imp	-	511.130.65	4.541.551.48	8.566.591.66	12.586.183.91	16.600.260.14
(=) U Neta	(10.680.619.45)	1.037.750.11	9.220.725.74	17.392.777.00	25.553.767.32	33.703.558.46
(+) Dep	-	-	-	-	-	-
(+) Amort	-	-	-	-	-	-
Flujo Neto de Operación (U.U.DI)	(10.680.619.45)	1.037.750.11	9.220.725.74	17.392.777.00	25.553.767.32	33.703.558.46
2. FLUJO DE INVERSIÓN CRECIMIENTO						
CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2019-3
Inversiones Preoperativos						
Inversión en Activos Fijos						
Inversion de Capital de trabajo	212.460.316.04	18.988.135.91	19.008.626.73	19.029.373.69	19.050.379.98	19.071.648.86
Flujo Neto de inversion	(212.460.316.04)	(18.988.135.91)	(19.008.626.73)	(19.029.373.69)	(19.050.379.98)	(19.071.648.86)
Valor residual - perpetuidad						239.755.886.64
FLUJO DE CAJA LIBRE EMPRESA	(223.140.935.49)	(17.950.385.80)	(9.787.900.99)	(1.636.596.69)	6.503.387.34	254.387.796.24
FLUJO DE CAJA PROYECTO	(20.000.000.00)	8.687.499.61	9.784.187.13	11.905.421.02	14.427.968.17	17.425.870.40
FLUJO DE CAJA EMPRESA + PROYECTO	(243.140.935.49)	(9.262.886.19)	(3.713.86)	10.268.824.33	20.931.355.52	271.813.666.64

VPN EMPRESA	\$108.479.312.04	Valor de la empresa
VPN PROYECTO	\$18.226.328.50	
VPN EMPRESA + PROYECTO	\$169.417.945.55	
ROE	-6.12%	
GRADIENTE	12.22%	\$ 0.06

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 16

Bases de proyección del proyecto estratégico

Bases de Proyeccion del Proyecto Estratégico (Cifras estimadas)

Diligencie solo las celdas amarillas

<u>1. INVERSION INICIAL</u>		
<u>1.1 ACTIVOS FIJOS</u>	Valor	Depreciación/años
Construcciones		20
Maquinas	\$ -	10
Vehiculos y equipos		5
Muebles y Enseres		5
Computadores	\$ -	3
TOTAL INVERSION ACTIVOS FIJOS	\$ -	
<u>1.2 INVERSIONES PREOPERATIVAS</u>		
Valor inversiones BSC estrategia	\$ -	10
<u>1.3. POLITICAS DE CAPITAL DE TRABAJO</u>	Política	unidad
a) Materias Primas	15 días	
b) Productos o contratos en Proceso	0 días	
c) Productos Terminados o mercancías	0 días	
d) Cuentas por Cobrar	45 días	
e) Cuentas por Pagar	15 días	
f) GTPPP	62.50%	
g) Ciclo operativo	60 días	
h) Ciclo de efectivo	45 días	
<u>2. HORIZONTE DE TIEMPO</u>	Periodos a proyectar	unidad
Vida Util	10	Años
Depreciación	10	Años
Amortizacion Diferida	10	Años
<u>3. TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD</u>	Porcentaje	denominación
TIO	14%	E.A.
INFLACION	3.8%	E.A.
Crecimiento del Sector	14%	E.A.
Tasa de Ahorro	5.52%	E.A.

Valor depreciació		
-		
-		
-		
-		
-	Depreciación costo	Depreciación gasto
-	-	-
Vr Amortización año		
-		

semana 1 semana 2
 25% 100%
 62.50%

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 17

Flujos netos de fondos (Ventas/Costo de ventas)

4. FLUJOS NETOS DE FONDOS

4.1 Ventas

Ventas de la empresa (Tradicionales)	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
Cifra básica de ventas año anterior	129.841.386	148.840.160	167.838.934	186.837.708	205.836.482
Ventas del proyecto estratégico (Adicionales)	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
% de incremento en ventas año 1	15.0%				
Ventas Totales Proyecto	19.476.208	23.046.586.40	27.271.486.62	32.270.895.55	38.186.796.12

Ventas totales del proyecto

19.476.207.96	23.046.586.40	27.271.486.62	32.270.895.55	38.186.796.12
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

4.2 Costo de Ventas historicos

Costo de ventas proyecto (Ventas adicionales)	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
% Costo de ventas vs ventas	20.0%				
Costo de ventas sin dep y amort Proyecto	3.895.242	4.609.317	5.454.297	6.454.179	7.637.359

Depreciación	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
Depreciación proyecto	-	-	-	-	-

Amortización (Inv preoperativa)	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
Amortización inv. Proyecto	-	-	-	-	-

Costo total ventas Proyecto

3.895.242	4.609.317	5.454.297	6.454.179	7.637.359
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 18

Flujos netos de fondos (Gastos de administración del proyecto/Gastos de Ventas del Proyecto/valor de recuperación)

4. FLUJOS NETOS DE FONDOS							
4.3 Gastos de Administración							
		Gastos de administración Empresa	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
Valor fijo de gastos admon año anterior		108.048.992					
		Gastos de administración Proyecto	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
Gastos del proyecto (% de gastos empresa)		3%	3.241.470	3.364.646	3.492.502	3.625.217	3.762.975
		Depreciación administrativa proyecto	-	-	-	-	-
4.3. Gastos de Administración y Ventas		Concepto		Carga prestacional	Nomina Mensual	Nomina Cuatrimestral	
4.3.1		Director de proyecto	1.000.000	-	1.000.000	4.000.000	
		Asistente administrativo y comercial	700.000	-	700.000	2.800.000	
			1.700.000	-	1.700.000	6.800.000	
			2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
		GAV Fijo (Nomina)	6.800.000	7.058.400	7.326.619	7.605.031	7.894.022
Gastos de admon proyecto			10.041.470	10.423.046	10.819.121	11.230.248	11.656.997
4.3 Gastos de Ventas							
		Gastos de ventas Proyecto	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
Gastos del proyecto (% sobre ventas)		3.0%	584.286	691.398	818.145	968.127	1.145.604
Gastos de admon proyecto			584.286	691.398	818.145	968.127	1.145.604
TOTAL GASTOS OPERACIONALES			10.625.756	11.114.443	11.637.266	12.198.375	12.802.601
5. VALOR DE RECUPERACION							
		Activos Fijos 10%	-				
		Capital de Trabajo (100%-3%-4%)	0.93				
				3 Descuento cartera			
				4 Deterioro inventario			

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 19

Pérdidas y ganancias proyectadas de proyecto

PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO - Proyecto Estratégico

Simulacion en pesos corrientes sin Financiación

CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
	486.905.20				
VENTAS	19.476.207.96	23.046.586.40	27.271.486.62	32.270.895.55	38.186.796.12
COSTOS VENTAS					
Cos to de ve nta s s i n de p y a mort	3.895.241.59	4.609.317.28	5.454.297.32	6.454.179.11	7.637.359.22
TOTAL COSTOS DE VENTAS	3.895.241.59	4.609.317.28	5.454.297.32	6.454.179.11	7.637.359.22
UTILIDAD BRUTA	15.580.966.37	18.437.269.12	21.817.189.30	25.816.716.44	30.549.436.90
GASTOS OPERACIONALES					
Ga s tos Admi ni s tra ci ón	3.241.469.77	3.364.645.62	3.492.502.15	3.625.217.23	3.762.975.49
Ga s tos de ve nta s	584.286.24	691.397.59	818.144.60	968.126.87	1.145.603.88
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	3.825.756.00	4.056.043.21	4.310.646.75	4.593.344.10	4.908.579.37
UTILIDAD OPERACIONAL	11.755.210.36	14.381.225.91	17.506.542.55	21.223.372.34	25.640.857.53
Ma s Otros Ingre s os					
Me nos Otros Egre s os					
Me nos Ga s tos Fi na nci e ros					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11.755.210.36	14.381.225.91	17.506.542.55	21.223.372.34	25.640.857.53
Impue s tos 33%	3.879.219.42	4.745.804.55	5.777.159.04	7.003.712.87	8.461.482.98
UTILIDAD NETA	7.875.990.94	9.635.421.36	11.729.383.51	14.219.659.47	17.179.374.54

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 20

Capital de Trabajo para el Proyecto

Calculo del Capital de Trabajo para el Proyecto

Simulacion en pesos corrientes sin Financiación

CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
Cuenta s por cobra r	486.905.20	576.164.66	681.787.17	806.772.39	954.669.90
Ma teri a s Pri ma s	162.301.73	192.054.89	227.262.39	268.924.13	318.223.30
Menos : Cuenta s por pa ga r	162.301.73	192.054.89	227.262.39	268.924.13	318.223.30
Total Necesidades Capital de W	811.508.67	960.274.43	1.136.311.94	1.344.620.65	1.591.116.51

Inversión anual de Capital de Trabajo para el proyecto

CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2
Inversion Cuatrimestral	811.508.67	148.765.77	176.037.51	208.308.71	246.495.86

1.591.116.51

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 21

Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

Proyecciones en pesos corrientes sin financiación

CONCEPTO	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
1. FLUJO DE OPERACIÓN						
Utilidad Neta		7.875.990.94	9.635.421.36	11.729.383.51	14.219.659.47	17.179.374.54
(+) Depreciación		-	-	-	-	-
(+) Amortización		-	-	-	-	-
Flujo Neto de Operación		7.875.990.94	9.635.421.36	11.729.383.51	14.219.659.47	17.179.374.54

2. FLUJO DE INVERSIÓN

CONCEPTO	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
Inversión en Activos Fijos	-					
Inversión Preoperativa	(20.000.000.00)					
Inversión de Capital de trabajo		811.508.67	148.765.77	176.037.51	208.308.71	246.495.86
Flujo Neto de Inversión	(20.000.000.00)	811.508.67	148.765.77	176.037.51	208.308.71	246.495.86

2. FLUJO DE FINANCIACIÓN

CONCEPTO	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
Préstamos	-					
Amortización préstamos		-	-	-	-	-
Flujo Neto de Financiación	-	-	-	-	-	-

TOTAL FLUJO NETO DEL PROYECTO	(20.000.000.00)	8.687.499.61	9.784.187.13	11.905.421.02	14.427.968.17	17.425.870.40
--------------------------------------	------------------------	---------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------

VPN (14%)	\$ 18.226.328.50
------------------	-------------------------

TIR	46.5%
------------	--------------

Este proyecto ES VIABLE

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S

Apéndice 22

Flujo de caja del proyecto más la estrategia

FLUJO DE CAJA DE UN PROYECTO						
PROYECCIONES FINANCIERAS EN PESOS CORRIENTES SIN FINANCIACIÓN						
CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2019-3
1. FLUJO DE OPERACION						
Ventas	129.841.386.40	148.840.160.40	167.838.934.40	186.837.708.40	205.836.482.40	224.835.256.40
(-) CV	38.408.980.39	44.029.095.50	49.649.210.62	55.269.325.73	60.889.440.84	66.509.555.96
(-) GO	81.500.237.53	82.391.736.36	83.296.118.18	84.213.544.04	85.144.176.97	86.088.182.07
(=) UAI - EBIT	9.932.168.48	22.419.328.54	34.893.605.60	47.354.838.63	59.802.864.59	72.237.518.37
(-) Imp	3.277.615.60	7.398.378.42	11.514.889.85	15.627.096.75	19.734.945.31	23.838.381.06
(=) U Neta	6.654.552.88	15.020.950.12	23.378.715.75	31.727.741.88	40.067.919.27	48.399.137.31
(+) Dep	-	-	-	-	-	-
(+) Amort	-	-	-	-	-	-
Flujo Neto de Operación (U.U.DI)	6.654.552.88	15.020.950.12	23.378.715.75	31.727.741.88	40.067.919.27	48.399.137.31
2. FLUJO DE INVERSIÓN CRECIMIENTO						
CONCEPTO	2018-1	2018-2	2018-3	2019-1	2019-2	2019-3
Inversiones Preoperativos						
Inversión en Activos Fijos						
Inversion de Capital de trabajo	186.232.062.65	18.660.282.74	18.676.675.40	18.693.272.96	18.710.078.00	18.727.093.10
Flujo Neto de Inversion	(186.232.062.65)	(18.660.282.74)	(18.676.675.40)	(18.693.272.96)	(18.710.078.00)	(18.727.093.10)
Valor residual - perpetuidad						486.200.876.07
FLUJO DE CAJA LIBRE EMPRESA	(179.577.509.77)	(3.639.332.62)	4.702.040.35	13.034.468.92	21.357.841.27	515.872.920.28
FLUJO DE CAJA PROYECTO	(20.000.000.00)	8.687.499.61	9.784.187.13	11.905.421.02	14.427.968.17	17.425.870.40
FLUJO DE CAJA EMPRESA + PROYECTO	(199.577.509.77)	5.048.166.99	14.486.227.48	24.939.889.94	35.785.809.45	533.298.790.68
<div> <div> <div>VPN EMPRESA</div> <div>VPN PROYECTO</div> <div>VPN EMPRESA+ PROYECTO</div> <div>ROE</div> <div>GRADIENTE</div> </div> <div> <div>\$609.798.514.88</div> <div>\$60.938.633.50</div> <div>\$670.737.148.38</div> <div>-6.12%</div> <div>12.22%</div> </div> <div> <div>Valor de la empresa</div> <div></div> <div></div> <div></div> <div>\$</div> </div> <div> <div>515.872.920.28</div> <div>6.10%</div> <div>108.000.000.00</div> <div>621.05%</div> </div> </div>						

Fuente: propia, (2018). A partir de datos de Súper Waw!!! Clínica veterinaria S.A.S